



**HELSINGIN KULTTUURIN JA VAPAA-AJAN
TOIMIALAN VUODEN 2020 TALOUSARVIOEHDOTUS
JA VUOSIEN 2021–2022
TALOUSSUUNNITELMAEHDOTUS**

Sisällysluettelo

Talousarvion perusteluteksti 2020	3
Asiakas- ja suoritemäärien kehitys sekä tunnusluvut	13
Irtaimen omaisuuden perushankinta	16
Käyttötalousosan taulukot	17
Määrärahat menolajeittain palvelukokonaisuuksittain	18

Talousarvion perusteluteksti 2020

Toimintaympäristön muutosten vaikutukset 2020 talousarvioon

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala ylläpitää ja parantaa eri-ikäisten helsinkiläisten mahdollisuuksia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, sivistymiseen ja aktiiviseen kansalaisuuteen sekä tukee Helsingin elinvoimaisuutta.

Kasvavassa kaupungissa kulttuurin ja vapaa-ajan palveluissa tavoitteena on laajan ja monipuolisen kävijäjoukon tavoittaminen. Suuret asiakasmäärät nostavat ylläpito- ja kunnossapitokustannuksia suhteessa tuottoja enemmän, koska merkittävä osa palveluista on maksuttomia tai vahvasti tuettuja. Tämä kehitys näkyy esimerkiksi liikuntapalveluissa, Maunula-talossa ja keskustakirjasto Oodissa. Toimiala toteuttaa Helsingin strategiaa talousarviovuonna keskittymällä peruspalvelujen asiakastyytyvyyden parantamiseen, saavutettavuuden parantamiseen ja tuotannon turvaamiseen. Erytystä huomiota kiinnitetään kirjastojen resursseihin, liikuntapalvelujen yllä- ja kunnossapitomäärärahoihin, liikkumishjelmaan ja nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn nuorisotyön avulla. Asiakaskokemuksen parantamiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi merkittävänä painopisteenä sekä käyttötaloudessa että investoinneissa on palvelujen kehittäminen digitalisaation avulla.

Merkittävin strategian mukainen sisällöllinen avaus on ensimmäinen Helsinki Biennaali, joka toteutetaan Vallisaarella kesällä 2020. Hankkeen rahoitus koostuu kaupungin budjettirahoituksesta ja kulttuurin kentällä huomattavasta ulkopuolisesta rahoituksesta. Biennaali on sekä kulttuuripoliittisesti merkittävä teko että merellisen strategian kärkihanke. Biennaali edistää Helsingin kansainvälistä profiilia taidekaupunkina, liikkumista, saariston ja rantojen palvelutarjontaa ja Helsingin houkuttelevuutta matkailukohteena. Taiteellisen sisällön ja tapahtumatuotannon lisäksi biennaali edellyttää investointeja mm. uuteen lähtölaituriin.

Suomen uuden hallituksen hallitusohjelma osoittaa kehittämishankkeita sekä rahoituksen vahvistamista jokaiselle toimialan sektorille. Helsingin on varmistettava, että pääkaupunkiseudun erityispiirteet ja tarpeet tulevat oikealla tavalla otettua huomioon hallitusohjelman toteutuksessa. Hallitusohjelma sisältää mahdollisuuksia uudelle yhteistyölle valtion kanssa.

Kulttuurin alueella on meneillään kattava lakien uudistaminen. Uusi museolaki tulee voimaan 1.1.2020. Lain myötä kaupungin museot ovat hakeneet uudelleen valtionosuusperustaisiksi museoiksi ja molemmat museot hoitavat omalla toimialueellaan alueellisen vastuumuseon tehtäviä. Valtion rahoitus on tältä osin uudistettu tehtäväperusteiseksi. Vuonna 2019 voimaan tullut laki kuntien kulttuuritoiminnasta konkretisoi ja selkiyttää kulttuurin moninaisia tavoitteita, toimintoja ja rajoja. Siinä korostuvat kulttuurin välilliset vaikutukset kuten hyvinvointi, alueellinen elinvoima ja osallisuus.

Strategiavalmistelun aikana kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tunnisti seuraavia keskeisiä yhteiskunnallisia muutossaasteita strategiakaudelle:

- asenneilmaston kärjistyminen ja epävarmuuden lisääntyminen
- digitalisaatio ja tekoälyn mahdollisuudet
- muuttuvat ja eriytyvät palvelutarpeet, kasaantuva huono- ja hyväosaisuus
- kasvava kaupungin vetovoima sekä kansallisesti että kansainvälisesti

- osallisuuden eriarvoistuminen
- erilaistuvat ja eriarvoistuvat kaupunginosat
- julkisesta tilasta ja julkisista palveluista erittäin riippuvaisten väestöryhmien eli pienten lasten, nuorten sekä ikääntyneiden osuuden kasvu Helsingin väestöstä
- ilmastonmuutos ja siihen sopeutumisen henkiset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset
- nuorten heikentyvä luottamus maailman ja Suomen tulevaisuuteen, erityisesti ilmastokysymyksissä
- väestön liikkumattomuuden, ylipainon ja elintapasairauksien lisääntyminen
- väestön ikääntyminen ja erityisesti kasvavan ikääntyneen väestönosuuden toimintakyky

Kuntalaisten kokemus yhdenvertaisuudesta palvelujen käyttäjinä ja kunnan jäsenenä on edellytys nykyiselle, varsin tehokkaalle palvelujen tuotantotavalle, joka perustuu luottamukseen ja avoimuuteen. Ilman vahvoja yhteiskunnallisia toimia edellä kuvatut yhteiskunnalliset muutokset kärjistävät hyvinvoinnin ja osallisuuden eroja – ja samalla nostavat palvelutuotannon kustannuksia.

Kaupungin kasvun ja monimuotoisuuden lisääntymisen vuoksi kussakin toimialan palvelussa tulee säännöllisesti tarkistaa omaa tulevaisuuden näkymäänsä suhteessa kuvattuihin kehityskulkuihin. Vuonna 2018 käynnistynyt liikkumisohjelma, keskustakirjaston avaaminen ja kirjaston siirtyminen vuonna 2019 kellovaan aineistoon, vuonna 2020 valmistuvat nuorisotyön opetussuunnitelma sekä kulttuurivisio viitoittavat tulevaisuuden ratkaisuja palvelukokonaisuuksissa.

Arvio palvelujen kysynnän ja tuotantotapojen kehityksestä 2019–2021

Toimialan palvelut jakautuvat kirjaston, kulttuurin, liikunnan, ja nuorison palvelukokonaisuuksiin sekä yhteisiin hallinto- ja tukipalveluihin. Kulttuuripalvelukokonaisuuden organisaatio uudistuu vuoden 2020 alusta siten, että yleiset kulttuuripalvelut jakautuvat kahdeksi eri palveluksi: alueellisiin kulttuuripalveluihin ja kulttuurin edistämiseen.

Kaupungin kasvu ja kaupunkirakenteen muutos edellyttävät lisää olosuhteita sekä omaehtoiselle, ohjatulle että ammattimaiselle kulttuurin ja vapaa-ajan toiminnalle. Palvelutarpeen arvioimiseksi toimiala jatkaa vuonna 2019 aloitettua työtä, jossa laadittiin pitkän aikavälin suunnitteluperiaatteet sille, miten kaupungin uudet asuinalueet, alueiden yhdenvertaisuus, väestönkasvu ja väestörakenteen monimuotoistuminen otetaan huomioon kulttuurin ja vapaa-ajan olosuhteiden rakentamisessa. Vuonna 2020 määritellään vuoropuhelussa kumppaneiden kanssa, mitä kulttuurin ja vapaa-ajan toimintaa ja palveluja tulisi toteuttaa kaupungin omana palvelutoimintana ja mitä toteutettaisiin yksityisten tai yleishyödyllisten järjestämänä – joko kaupungin tuella tai ilman sitä. Kaupungin tehtävä on tukea ja ohjata koko vapaa-ajan ekosysteemin kehitystä.

Palvelutarpeen arvioinnissa on useita eri suuntiin vetäviä voimia. Helsingissä kasvavat määrällisesti sekä lasten että ikäihmisten määrä. Juuri nämä väestöryhmät käyttävät kulttuurin ja vapaa-ajan palveluja suhteellista kokoaan enemmän. Samaan aikaan väestön monimuotoistuminen ja syrjäytymisen ehkäisy edellyttävät investointeja alueille ja ryhmiin, joiden tavoittaminen on vaikeampaa ja kalliimpaa kuin nykyinen toiminta.

Esimerkiksi lasten harrastustoiminnan osalta on selvää painetta maksuttoman harrastustoiminnan lisäämiseen, kuitenkin karsimatta ohjatusta harrastustoiminnasta. Lisäksi

varhaiskasvatuksen ja perusopetuksen opetussuunnitelmat kannustavat opetuksen järjestäjiä toteuttamaan oppimista kouluympäristöjen ulkopuolella, kuten liikuntapaikoilla, kirjastoissa, nuorisotiloissa tai kulttuuritaloissa. Samalla esimerkiksi harrastuskulttuurin muutokset ovat tarkoittaneet, että tilojen tarve nousee jo pelkästään nykyisten harrastajien aiempaa intensiivisemmän viikoittaisharjoittelun tuloksena. Vuonna 2019 käynnistetyillä kolmivuotisilla kehittämisavustuksilla toteutetaan kaupunkistrategian tavoitteita liikkumisen lisäämiseksi sekä lasten ja nuorten matalan kynnyksen harrastustoiminnan edistämiseksi uudenlaisten toimintatapojen ja yhteistyömuotojen avulla. Yhteinen avustushaku ja sen kautta toteutettavat hankkeet edistävät kumppanuutta ja uudenlaista yhteistoimintaa kaupungin kanssa.

Osallistuvan budjetoinnin yhteydessä on noussut esiin tarve kaupungin osoittamille asukastiloille. Uusien tilojen lisäämistä parempana ratkaisuna toimiala näkee pääasiallisesti nykyisen tilakannan tehokkaamman käytön. Tilanvarauksen selkeillä pelisäännöillä ja varaamisen digitalisoinnilla tehostetaan tilojen käyttöä, parannetaan asiakaskokemusta, kasvatetaan toimialan tuloja ja avataan tiloja kumppaneiden käyttöön.

Riskienhallinta

Toimialatason riskit on kartoitettu vuonna 2019 ja merkittävimmiksi riskeiksi on tunnistettu hankintoihin, kiinteistöjen korjausvelkaan sekä toiminnan rahoituksen riittävyyteen liittyvät riskit. Tilojen korkea kysyntä ja palvelujen suosio aiheuttavat tilojen kulumista, mikä vaikuttaa palvelujen houkuttelevuuteen sekä asiakas- ja työturvallisuuteen. Suurimmat riskit tilakysymyksissä kohdistuvat liikuntapaikkojen, ulkoilualueiden, nuorisotilojen ja kirjastojen ylläpitoon.

Uuden hallitusohjelman linjaukset voivat tarkoittaa palveluille uusia tehtäviä. Helsingin lähtökohtana on, että uusien tehtävien myötä tulisi tulla myös uutta rahoitusta. Uudet tehtävät voivat olla välillisiä riskejä ja ilmetä osaamis-, talousresurssi- tai henkilöstöresurssivajeina. Riskit vaikuttavat siihen, että toimialan on arvioitava nykyisen perustoiminnan suhdetta uusiin tehtäviin.

Riskien hallintaan on laadittu johtoryhmässä hyväksytty toimenpidesuunnitelma sekä luotu rakenne riskien hallintaa ja tunnistamista varten. Palvelukokonaisuuksien riskienhallinta- ja turvallisuussuunnitelmat laaditaan vuonna 2020.

Talousarvion vaikutusarviointi

Toimialan talousarviolla arvioidaan olevan myönteisiä lapsivaikutuksia, terveys- ja hyvinvointivaikutuksia sekä ympäristövaikutuksia. Vuoden 2020 vahvana painopisteenä on digitalisaatio, jonka hyötyinä ovat sujuvammat, kohtaavammat ja ketterämmät palvelut kuntalaisille ja muille asiakkaille. Digitalisaatiolla parannetaan asiakaskokemusta, jolla on yhteys vaikuttavampiin palveluihin. Digitalisaation avulla voidaan myös hillitä henkilöstömäärän kasvua kasvavan kaupungin palvelutuotannossa. Digitalisaatio tarjoaa myös uusia mahdollisuuksia yhteistyöhön yleishyödyllisten ja kaupallisten kumppaneiden kanssa.

Toimialan perustoiminta palveluineen, olosuhteineen ja avustuksineen edistää helsinkiläisten hyvinvointia koko elämänkaarella. Painotus on lasten, nuorten sekä ikääntyneiden ja liikkumista harrastamattomien hyvinvointia ja osallisuutta edistävissä toimenpiteissä. Kaupunkistrategian kärkihankkeena olevalla liikkumisohjelmalla parannetaan helsinkiläisten terveyden ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Vuonna 2020 myönteisiä vaikutuksia ennakoitaan olevan etenkin

liikkuvien pienten lasten osuudessa sekä ikääntyneiden helsinkiläisten liikkumisessa. Pienten lasten liikkumisella odotetaan olevan pidemmän tähtäimen vaikuttavuutta, sillä liikunnallisen elämäntavan omaksuminen juurrutetaan tutkimustiedon mukaan juuri lapsuudessa. Nuorten syrjäytymistä arvioidaan vähennettävän osallistumalla kaupunkistrategian kärkihankkeen, Mukana-ohjelman toteuttamiseen sekä tuottamalla ja tukemalla laajaa harrastustoimintaa Helsingissä. Oodin vuonna 2019 saaman suosion ennakoidaan jatkuvan, joten keskustakirjasto rikastuttaa ja vilkastuttaa yhä vuonna 2020 Helsingin kaupunkikulttuuria monella tavalla ja vastaa strategian tavoitteeseen rakentaa Töölönlahdesta maailmanluokan kulttuurin ja vapaa-ajan paikka.

Toimialan palvelut tuovat eri väestöryhmiä yhteisten kokemusta pariin, tarjoavat mahdollisuuksia kansalaistoiminnalle sekä auttavat ihmisiä ymmärtämään maailmaa ja itseään sen osana. Toimiala pitää palveluillaan yllä yhteiskuntarauhaa, edistää turvallisuutta, torjuu radikalisaatiota sekä rakentaa sovinnolliseen elämään perustuvia väestösuhteita.

Ympäristövaikutuksiin toimiala vaikuttaa osaltaan edistämällä kävelyä ja pyöräilyä sekä hallinnassaan olevien kiinteistöjen energiaratkaisuilla. Toimialan palvelut lisäävät ympäristötietoisuutta ja –osaamista, jolla on myönteinen vaikutus erityisesti lasten ja nuorten asenteisiin.

Monipuolisella vapaa-ajan tarjonnalla edistetään kaupungin elinvoimaa. Biennaalin ja Oodin kaltaisilla kärkihankkeilla sekä hyvälaatuisilla peruspalveluilla on myönteinen vaikutus Helsingin houkuttelevuuteen matkailu- ja investointikohteena sekä asuinpaikkana.

Kaupunkistrategian ja sen tavoitteiden toteuttaminen toimialoilla

Maailman toimivin kaupunki

Digitalisaatio-ohjelman pääviestinä on palvelujen parantaminen. Digitalisaatio-ohjelmalla toteutetaan pääosin uudistuksia, jotka näkyvät heti asiakkaiden nopeampana ja helpompana palvelukokemuksena. Vuonna 2020 keskitytään erityisesti liikunnan järjestelmien ja tilanvarauskokonaisuuden kehittämiseen. Lisäksi toimiala tekee merkittävän investoinnin henkilöstön osaamiseen ja innostamiseen uusien työtapojen käyttöönotossa. Tietoperusteista päätöksentekoa ja analytiikkamenetelmiä kehitetään ja ehkäistään väestön digitaalista syrjäytymistä. Toimialan viestintää ja markkinointia kehitetään osana digitalisaatio-ohjelmaa.

Strategian mukaan asiakastyytyväisyys on kaupungin onnistumisen tärkein mittari. Asiakaskokemusta seurataan ja parannetaan pikapalautteen avulla. Palautelaitteiden lisäksi otetaan käyttöön uusia kanavia palautteen antamiseen. Toimialan NPS-suositeluindeksiä seurataan ja työyhteisöille luodaan välineet ja toimintatavat palautteen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa.

Tapahtumien tuottamista tehostetaan suunnittelemalla toiminnot nykyistä selkeämmin yhdessä ja poistamalla päällekkäisyyttä. Talviloman sekä syysloman tapahtumat järjestetään toimialan yhteisinä tuotantoina yhteistyössä kumppaneiden kanssa.

Kestävän kasvun turvaaminen on kaupungin keskeisin tehtävä

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimintojen kasvava kysyntä ja huoli resurssien riittävydestä edellyttää työnjaon selvittämistä kulttuurin ja vapaa-ajan toimijoiden kanssa eli mitä toimintaa kaupunki tuottaa itse, mitä tuotetaan yhdessä kumppaneiden kanssa ja mitä kokonaan muiden järjestämänä. Tämä vaatii uudistuksia tavoissa tukea yksityisten ja yleishyödyllisten toimijoiden hankkeita.

Tilojen käyttöä tehostetaan tekemällä tilat helposti varattaviksi kumppaneiden käyttöön ja kehitetään Varaamo yhdessä kaupunginkanslian tilanvarausjärjestelmien kanssa. Lisäksi digitalisoidaan varausten tekeminen ja maksaminen osana kaupunkitasoista tilanvarauskokonaisuuden kehittämistä.

Kulttuurin ja vapaa-ajan palvelut ovat keskeisiä hyvinvoinnin ja terveyden edistämisessä. Kaupungin uudessa hyvinvointisuunnitelmassa näillä palveluilla on iso rooli ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja korjaamisessa. Tätä todistaa myös tiivistyvä yhteistyö toimialan sisällä ja toimialojen välillä.

Toimialalla panostetaan Mukana-ohjelman 12-15 –vuotiaiden nuorten syrjäytymistä ehkäiseviin toimenpiteisiin. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle räätälöidään uusia palveluja helpottamalla kulttuurin ja vapaa-ajan tilojen käyttämistä oppimis- ja opetusympäristöinä. Toimiala kasvattaa nuorisotyöntekijöiden määrää osana Mukana –ohjelmaa.

Opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa yhteistyössä tuotettu harrastuspassi auttaa yläkouluikäisiä löytämään helposti harrastusmahdollisuuksia. Nuorten osallisuutta ja harrastustakuuta edistetään uusilla tavoilla kuten ilmiöbudjetointikokeilulla Malmilla sekä soveltamalla Islannin-mallin oppeja Helsinkiin. Toimiala käynnistää yhdessä laajan kumppaniverkoston kanssa Kulttuurin kummilapset –hankkeen, jonka myötä jokainen syntyvä helsinkiläislapsi ja hänen perheensä saa seitsemän vuoden pitkäjänteisen kosketuksen johonkin taiteen tai kulttuurin alaan.

Töölönlahden toimijoiden yhteistyö alueen kehittämiseksi vetovoimaisena ja viihtyisänä kulttuurin, liikkumisen ja oleskelun ympäristönä jatkuu.

Uudistuvat palvelut

Kaupungin strategian mukaisesti kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala on vastuussa kaupungin liikkumisohjelman johdosta, seurannasta ja kehittämisestä. Liikkumisohjelman tavoitteena on lisätä kaupunkilaisten arki- ja hyötyliikkumista, vähentää terveydelle haitallista istumista sekä poistaa esteitä eri väestöryhmien vapaa-ajan liikunnalta. Toimialan merkittävimmät tehtävät liikkumisohjelmassa ovat tietoisuuden lisääminen vaikuttamistoiminnalla ja markkinointiviestinnällä sekä liikkumisen tekeminen helpoksi ja houkuttelevaksi tarjoamalla apua ja tukea sekä tuottamalla houkuttelevia sisältöjä. Toimiala vastaa ohjelman markkinointiviestintäkampanjan toteutuksesta. Erityistä huomiota kiinnitetään lasten ja nuorten sekä ikäihmisten liikkumisen edistämiseen.

Yhteistyössä kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa lisätään liikkumista varhaiskasvatuksessa, peruskouluissa sekä toisella asteella Liikkuva koulu –toimintamallin myötä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan kanssa toteutetaan helppo ja yhdenvertaisuutta lisäävä toimintamalli, miten koulut ja päiväkodit käyttävät toimialan palveluja ja olosuhteita opetuksen järjestämiseen. Sosiaali- ja terveystoimialan kanssa yhteistyössä pilotoidaan uusia

tapoja helpottaa sosiaali- ja terveystoimen asiakkaiden liikunta- ja kulttuuripalveluiden saatavuutta ja tukea niiden käyttämistä.

Vuoden 2020 aikana lisätään ikääntyneiden kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelujen saavutettavuutta ja ikääntyvien liikkumiseen kannustavien vapaaehtoistoiminnan muotoja. Lisäksi selkiytetään ikääntyneiden liikuntapalveluiden tuottamisen roolit ja vastuut kaupunkitoimijoiden, kumppaneiden ja sidosryhmien välillä. Henkilöstön liikkumista edistetään yhteistyössä kaupunginkanslian, Työterveys Helsingin sekä muiden toimialojen kanssa.

Merellisen strategian keskeinen hanke on Helsinki Biennaali, joka vahvistaa Helsingin imagoa kulttuuri- ja kuvataidekaupunkina kansainvälisesti. Saaristoon sijoittaminen yhdistää tapahtumaan taiteen ohella luonnon, historian ja liikunnan. Tapahtuman aikana kaupungille levittäytyvä monipuolinen oheishjelma rakennetaan yhteistyössä kumppaneiden kanssa. Kaikki toimialan palvelukokonaisuudet osallistuvat Helsinki Biennaalin toteuttamiseen.

Ekokompassijärjestelmä laajenee toimialalla. Ekokompassi on käytössä useissa palveluissa ja sitä laajennetaan mm. Helsinki Biennaaliin.

Vastuullinen taloudenpito hyvinvoivan kaupungin perusta

Luotettavan vertailutiedon saaminen toimialan palvelutuotannon kustannuksista verrattuna kuuteen suurimpaan kaupunkiin on yhä puutteellista, koska palvelut tuotetaan kaupungeissa hyvin erilaisilla malleilla. Toimiala tiivistää yhteistyötä kuuden suurimman kaupungin kanssa kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palvelutuotannon kustannusvertailun laadun parantamiseksi. Vertailussa käytetään soveltuvin osin yksikkökustannustietoja. Toimiala kehittää nykyistä parempia tapoja osoittaa avustustoiminnan vaikuttavuutta.

Toimialan hinnoittelulla kasvatetaan tilojen ja palvelujen käyttöä sekä tuetaan strategisten tavoitteiden toteutumista. Toimialan hinnoittelussa varmistetaan saavutettavuus ja yhdenvertaisuus. Toimiala soveltaa yhteisiä periaatteita tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa sekä maksujen, vuokrien ja korvausten subventiokäytännöistä. Hinnastotyötä jatketaan tavoitteena hinnaston selkeyttäminen ja dynaamisen hinnoittelun lisääminen. Digitalisaation avulla kehitetään tulonmuodostusta luomalla helppoja ja tehokkaita maksutapoja.

Toimitilaratkaisun toinen vaihe valmistuu vuoden 2020 aikana. Toimialan hallinto sekä pääosa palvelukokonaisuuksien johdosta ja asiantuntijoista muuttavat yhteiseen tilaan, mikä tehostaa merkittävästi tilankäyttöä ja yhteistyötä.

Sitovien tavoitteiden kytkeytyminen strategisiin lähtökohtiin

Toimialan sitovat kehittämistavoitteet jäsentyvät kolmen aihealueen alle:

- asiakaskokemuksen parantaminen
- kumppanuudet
- liikkuminen

Aihealueet on johdettu strategiasta ja ne ovat samat koko valtuustokaudelle. Ne keskittyvät asioihin, jotka yhdistävät koko toimialaa ja vahvistavat yhteistyötä kaupunkitoimijoiden ja muiden kumppaneiden kanssa. Ne liittyvät hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, toimialan palvelujen tavoitettavuuteen, kumppanuuksiin sekä palvelutoiminnan laatuun.

Sitovien tavoitteiden suppealla määrällä vastataan myös organisaatiosta tulleeeseen viestiin, jossa koetaan toimialamuutoksen lisännen erityisesti esimiesten työmäärää. Sitomalla sitovat tavoitteet palvelujen parantamiseen ja pitämällä niiden määrä pienenä vapautetaan esimiesten työaika henkiloiston hyvinvointiin ja palvelujen johtamiseen.

Sitovat tavoitteet ovat prosessitavoitteita, kun taas toiminnan volyymia mitataan suoritettavotteilla ja toiminnan vaikuttavuutta kaupunginhallituksen hyväksymillä mittareilla.

Toimialan henkilöstösuunnitelma (henkilöstörakenteen muutokset, avoimien vakanssien täyttö, toimialatavoitteet hallinnossa) 2020 – 2022

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialalla työskentelee vuonna 2020 arviolta 1 605 vakituista ja 217 määräaikaista eli yhteensä 1822 henkilöä. Lähtövaihtuvuuden eläköitymisten kautta arvioidaan vuonna 2020 olevan 43 henkilöä.

Toimialalla pilotoitiin ennakoivan henkilöstösuunnittelun toimintamallia. Kaikki palvelukokonaisuudet laativat vuonna 2019 alustavat henkilöstösuunnitelmat, joita tarkennetaan vuonna 2020. Nuorisopalvelukokonaisuudessa vuodelle 2020 nostettuja teemoja ovat tiimiesimiesmallin kehittäminen ja riittävän esimieskoulutuksen varmistaminen. Liikuntapalvelukokonaisuus painottaa uusien liikuntakiinteistöjen henkilöstöresursseihin liittyvää vaikutusten arviointia ja suunnittelua sekä osaamisen kehittämistä. Kirjastopalvelukokonaisuudessa kehittämisteemoiksi valittiin henkilöstön itseohjautuvuuden vahvistaminen ja kirjastotyön muutoksen edellyttämien taitojen kehittäminen sekä sisäisen liikkuvuuden monipuolinen edistäminen. Kulttuuripalvelukokonaisuudessa kehitetään palvelujen laatua ja tuotannon resursointia. Lisäksi osaamisen kehittäminen ja varmistaminen korostui. Toimialan henkilöstömäärän ennustetaan lisääntyvän vuonna 2020 yhteensä 15 henkilöllä. Myös toimialan hallinnon henkilöstömäärän kasvattamiseen esiintyy painetta.

Uudet työehtosopimukset nostavat palkkakustannuksia myös vuoden 2020 aikana.

Työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on ennakoiva työkykyjohtaminen, esimiestyön tasalaatuisuus, työturvallisuusriskien ennakoiminen ja hallitseminen sekä henkilöstön oma vastuunotto. Keskeistä tavoitteiden saavuttamisessa on mm. valmennukset niin esimiehille kuin henkilöstölle, yhteistyön kehittäminen ja systematisointi eri toimijoiden välillä (esimies, työterveys, henkilö itse ja henkilöstöpalvelut) sekä työ- ja toimintatapakulttuurin kehittäminen entistä ketterämmäksi ja joustavammaksi. Työturvallisuuden hallintaan kehitetyt prosessit ja työkalut tarvitsevat tuekseen työturvallisuuden johtamismallin (mm. vastuut ja raportointi sekä olemassa olevan tiedon entistä paremman hyödyntämisen). Toimialan moninaisuudesta johtuen myös uhka- ja väkivaltatilanteita tulee ennakoida ja kehittää niiden hallintaa.

Toimialan tilankäyttösuunnitelma (tilankäytön rakenteen ja määrien muutokset sekä asetetut tavoitteet) 2020 – 2022

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tavoitteena on tilankäytön tehostaminen uusien toimintamallien ja tilojen yhteiskäytön avulla. Uusista tai korjattavista tiloista suunnitellaan monikäyttöisiä ja samoissa tiloissa voi toimia toimialan eri palveluita. Hallinto- ja toimistotilat keskitetään museoita ja orkesteria sekä tiettyjä kirjastopalveluja lukuun ottamatta yhteiseen monitilatoimistoon. Ratkaisulla vähennetään toimistokäytössä olevaa pinta-alaa yli 3 000 neliöllä. Lisäksi nuorisopalveluissa luovutaan nuorten toimintakeskus Hapesta. Osa

vapautuvista resursseista käytetään nuorten syrjäytymisen ehkäisyyn ja varaudutaan henkilöstömäärän kasvuun.

Kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan kokonaistilamäärään tarkastelujaksolla vaikuttaa merkittävästi tiettyjen liikuntapalveluiden omistuksessa olevien rakennusten siirtyminen liikuntapalvelujen vastuulta kaupunkiympäristötoimialan omistukseen vuoden 2020 alussa. Siirtyvät rakennukset tullaan vuokraamaan kaupunkiympäristön toimialalta kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan käyttöön. Kyseisiä kohteita ei ole aiemmin laskettu mukaan toimialan tilamäärään. Myös Jätkäsaaren Bunkkerin liikuntatilahankkeen valmistuminen vuonna 2022 lisää toimialan tilamäärää.

Pirkkolan jäähallin purkaminen ja uudelleenrakentaminen muuttaa tilapäisesti kokonaisneliömäärää. Muut toimialan tilahankkeet liittyvät kaupunkirakenteen muuttumiseen tai tilankäytön tehostamiseen. Näitä hankkeita ovat Herttoniemen kirjasto ja nuorisotila, osalle kaupunginmuseon kokoelmasta tarvittava uusi tila, Malminkartanon tilaratkaisut sekä Jakomäen nuoriso- ja liikuntatila.

Digitalisaatio ja tietotekniikka palvelutuotannon ja prosessien kehittämisessä

Vuonna 2020 jatketaan vuonna 2019 käynnistyneen kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan digitalisaatio-ohjelman toimenpidekokonaisuuksien toteuttamista. Digitalisaatiohankkeiden toteuttamisesta vastaa vuonna 2019 perustettu ratkaisutoimisto, jonka toimintaa laajennetaan ja kehitetään vuoden 2020 aikana. Osana ohjelman toimeenpanoa vuonna 2020 jatketaan ja laajennetaan myös toimialan henkilöstön kehittäjäverkoston toimintaa. Digitalisaatio-ohjelman toteutumisen osalta seurataan asiakas- ja henkilöstökokemusta, tulonmuodostusta ja tuottavuutta. Toimialan digitalisaatiotyötä tehdään yhdessä ja osana kaupunkitason digitalisaatiotyötä. Toimialalla on merkittävä rooli kaupunkitason digisuunnitelman tila- ja resurssivarauspalveluiden sekä yhteisen kaupunkilaisprofiilin kehittämisessä.

Digitalisaatio-ohjelmalla tavoitellaan yhteensä 70 henkilötyövuoden tehostumista vuoden 2021 loppuun mennessä, joka kohdentuu pääasiassa työ- ja toimintatapojen tehostumiseen sekä vapauttaa työaikaa palvelujen ja asiakastytyväisyyden parantamiseen. Hyöty ei vapaudu täysimääräisesti henkilöstösäästöihin, vaan digitalisaatiolla hillitään henkilöstömäärän kasvupainetta asiakasmäärän kasvaessa. Tämä vaatii uusien digitaalisten ratkaisujen lisäksi uudistuksia prosesseihin ja toimintatapoihin sekä henkilöstön digiosaamisen sekä työtapojen ja -välineiden kehittämistä. Vuonna 2020 panostetaan prosessien kehittämiseen erityisesti vuonna 2019 määriteltyjen asiakaspolkujen pohjalta sekä hyödynnetään ketterän kehittämisen toimintatapoja. Lisäksi jatketaan määrätietoista henkilökunnan digiosaamisen kehittämistä. Vuoden 2020 digitalisaatiokehittämistoimenpiteiden painopisteenä on liikunnan palvelukokonaisuus sekä liikkumisen edistäminen.

Toimialan kykyä tietoperusteiseen päätöksentekoon sekä datalähtöiseen ja mittareihin perustuvaan toiminnanohjaukseen kehitetään ja otetaan käyttöön niitä tukevat analytiikkamenetelmiä ja -työkaluja. Tiedolla johtamisen kokonaisuuden kehittäminen käynnistetään laatimalla toimialan datastrategia.

Digitalisaatio-ohjelma parantaa toimialan palveluiden löydettävyyttä ja asiakaskokemusta. Keskeisiä toimenpiteitä ovat verkkosivustojen yhtenäistäminen ja nykyaikaistaminen sekä toimialan yhteisen asiakkuusmallin rakentaminen. Parempi löydettävyys lisää osaltaan toimialan tulonmuodostusta.

Toimialan keskeinen digitalisaatiotavoite on ehkäistä digitaalisista syrjäytymistä mahdollistamalla kaikille kaupunkilaisille matalan kynnyksen pääsy verkkoon ja digitaalisiin palveluihin esimerkiksi kirjastojen asiakastietokoneilta sekä tukemalla kansalaisten tietoyhteiskunta- ja digitaaitoja tarjoamalla opastusta ja tukea erilaisten digitaalisten palveluiden käyttöön. Henkilöstön valmiuksia digitaalisten kansalaistaitojen sekä digituen tarjoamiseksi kaupunkilaisille kehitetään hyödyntämällä kirjaston osaamista ja kokemuksia. Vuonna 2020 digitaalisen inklusion edistämiseksi toimiala toteuttaa lisäksi hankkeita ikääntyneiden etäsisältöjen, digitaalisen nuorisotyön ja e-urheilun kehittämiseksi.

Talousarvion seurannassa tarkasteltavat

Sitovat ja muut toiminnan tavoitteet ja niihin liittyvät mittarit

Kaupunkistrategian teema	Sitova toiminnan tavoite	Sitovan toiminnan tavoitteen mittarit	Kytkeytyminen kaupunkiyhteisiin hankkeisiin ja yhteissuunnittelun teemoihin
<p>Maailman toimivin kaupunki</p>	<p>Palveluja parannetaan asiakaskokemuksen perusteella</p> <p>Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala käyttää yhteisiä välineitä asiakaskokemuksen arviointiin, parantamiseen ja johtamiseen. Palvelujen parantamisessa hyödynnetään jatkuvan parantamisen ajatusta, ajankohtaista tietoa ja osallisuutta.</p>	<p>Digitaalisatio: Parannetaan toimintatapoja, tuottavuutta ja asiakaskokemusta edistämällä digitalisaatiota sekä tietoperusteista päätöksentekoa toteuttamalla kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan hyväksymää digitalisaatio-ohjelmaa. Seurataan työ- ja toimintatapojen kehittymistä sekä henkilöstö- ja asiakaskokemusta digitalisoiduissa palveluissa.</p>	<p>Asukaskokemus ja asiakastyytyväisyys</p> <p>Palvelujen saavutettavuus</p> <p>Merellinen strategia</p> <p>Liikkumisohjelma</p> <p>Mukana-ohjelma</p>
<p>Kestävän kasvun turvaaminen on kaupungin keskeisin tehtävä</p>	<p>Koko kaupunki on oppimisen, kulttuuristen kohtaamisten, tekemisen ja kansalaistoiminnan paikka</p> <p>Helsinki on alusta ja kumppani paremman kaupungin ja maailman rakentajille. Toimiala avaa tilojaan, tietoaan ja välineitään kaupunkilaisten, yhteisöjen ja yritysten käyttöön.</p>	<p>Me ja muut: Palvelukokonaisuuksissa kuvataan, ketkä muut tuottavat oman sektorin palveluja tai toimintaa ja mikä on kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tehtävä palvelutuottajana.</p> <p>Tilaa toiminnalle: Digitalisoidaan varausten tekeminen ja maksaminen osana kaupunkitasoista</p>	<p>Strategia nuorten syrjäytymishaasteen ratkaisemiseen</p> <p>Osallisuus</p> <p>Palvelujen saavutettavuus</p> <p>Elävät kaupunginosat</p> <p>Harrastustoiminta</p>

		tilavarauskokonaisuuden kehittämistä.	Kaupungin tilojen käyttö Liikkumisohjelma
Uudistuvat palvelut	<p>Helsingissä on helppoa ja houkuttelevaa lähteä liikkeelle</p> <p>Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala edistää toiminnallaan fyysisesti aktiivista ja kokemusrikasta elämäntapaa. Kaikki syyt lähteä liikkeelle ovat yhtä arvokkaita. Kuntalaisille aktiivinen ja houkutteleva Helsinki vetää puoleensa myös matkailijoita ja suur tapahtumia. Toimiala kehittää uusia keinoja markkinoida palveluja, helpottaa mielekkään tekemisen löytämistä ja tavoittaa nykyisten palvelujen ulkopuolella olevia.</p>	<p>Liikkumisohjelma: Parannetaan pienten lasten, nuorten sekä ikäihmisten mahdollisuuksia liikkumiseen kaupunginhallituksen hyväksymän liikkumisohjelman mukaisesti.</p> <p>Koko kaupunki oppimisympäristönä: Luodaan yhteistyörakenteet kulttuurin ja vapaa-ajan sekä kasvatuksen ja koulutuksen toimialojen välille. Tavoitteena on 1) toteuttaa digitalisaatiota rakentamalla helppo ja yhdenvertaisuutta lisäävä toimintamalli, jolla kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan tiloja ja palveluja voidaan käyttää opetuksen ja varhaiskasvatuksen järjestämiseen (päävastuu Kuva) ja 2) että jokaisella perusopetuksen alueella on luotu kulttuuripolut, joissa on toimintaa jokaiselle vuosiluokalle. Toimintaa on toteutettu jokaisessa koulussa vähintään yhdellä vuosiluokalla. (päävastuu Kasko).</p> <p>Helsinki Biennaali: Kaikki kulttuurin ja vapaa-ajan toimialan palvelukokonaisuudet osallistuvat Helsinki Biennaalin toteuttamiseen.</p>	Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen Liikkumisohjelma Merellinen strategia

Asiakas- ja suoritemäärien kehitys sekä tunnusluvut

	toteuma 2018 (tilinpäätös)	Tavoite 2019	2020	2021	2022
Suoritetavoitteet – Prestationsmål					
Liikunta					
Käyntikerrat	9 635 491	8 400 000	10 000 000	10 200 000	10 700 000
Nuoriso					
Nuorten Käyntikerrat	1 487 346	880 000	880 000	890 000	890 000
Nuorten järjestämän toiminnan määrä		20 %	17 %	19 %	21 %
Kulttuuri					
Alueelliset kulttuuripalvelut					
Tapahtumien määrä	1 981*	1 800*	1 600	1 600	1 600
Käyntikerrat	669 844*	500 000*	580 000	580 000	580 000
Kulttuurin edistäminen					
Tapahtumien määrä			400	400	400
Käyntikerrat			145 000	145 000	145 000
Orkesteri					
Sinfoniakonserttien määrä	46	44	49	49	49
Käyntikerrat	127 702	110 000	120 000	120 000	120 000
HAM					
Käyntikerrat	170 359	145 000	145 000	145 000	145 000
Helsinki biennaali, käyntikerrat			300 000		300 000
Museo					
Käyntikerrat	444 898	300 000	440 000	440 000	440 000
Verkkopalveluiden asiakastoiminnot					
(FINNA, Helsingin kuvio.fi, HRI)		3 400 000	3 700 000	3 700 000	3 700 000
Kirjasto					
Aukiolotunnit	104 701	106 000	108 000	108 000	108 000
Fyysiset käyntikerrat	6 475 620	8 000 000	8 200 000	8 300 000	8 400 000
Verkkokäynnit	9 157 125	9 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000

Yksikkökustannukset, niihin perustuva tuottavuuskehitys sekä muut tuottavuuden kehittymistä kuvaavat tunnusluvut

Avustukset e / asukas	2 018	2 019	ennuste			
			2019	2 020	2 021	2 022
Liikunta	11,8	12,3	12,3	12,2	12,3	12,4
Nuoriso	12,0	12,9	12,9	13,6	13,6	13,6
Kulttuuri	25,4	26,7	26,7	26,8	26,6	26,6

Yksikkökustannusten kehitys

e / asukas (sis. järjestö ja laitosavustukset)

Palvelukokonaisuus	2018	2019	ennuste			
			2019	2020	2021	2022
Liikunta	102,5	107,5	107,5	108,5	107,9	111,4
muutos% ed.vuoteen		4,8 %	0,0 %	0,9 %	-0,6 %	3,3 %
Nuoriso	45,4	45,1	45,1	45,1	43,7	42,2
muutos% ed.vuoteen		-0,7 %	0,0 %	0,2 %	-3,3 %	-3,3 %
Kirjasto	54,4	59,3	59,7	60,2	58,3	56,6
muutos% ed.vuoteen		8,9 %	0,8 %	0,8 %	-3,1 %	-3,0 %
Kulttuuri	119,9	118,9	118,9	119,1	112,9	111,1
muutos% ed.vuoteen		-0,8 %	0,0 %	0,1 %	-5,2 %	-1,6 %
Toimiala yhteensä	322,2	330,8	331,2	332,9	322,8	321,3
muutos% ed.vuoteen		2,7 %	0,1 %	0,5 %	-3,0 %	-0,5 %

Yksikkökustannusten kehitys

e / asukas (ilman avustuksia)

Palvelu	2018	2019	ennuste			
			2019	2020	2021	2022
Liikunta	76,0	74,5	74,5	72,4	73,1	77,6
muutos% ed.vuoteen		-2,1 %	0,0 %	-2,7 %	0,9 %	6,2 %
Nuoriso	41,8	41,5	41,5	41,4	40,1	38,8
muutos% ed.vuoteen		-0,6 %	0,0 %	-0,2 %	-3,2 %	-3,3 %
Kirjasto	54,4	59,3	59,7	60,2	58,3	56,6
muutos% ed.vuoteen		8,9 %	0,8 %	0,8 %	-3,1 %	-3,0 %
Kaupunginmuseo	10,9	11,1	11,1	11,1	10,6	10,2
muutos% ed.vuoteen		2,1 %	0,0 %	-0,2 %	-4,9 %	-3,3 %
Orkesteri	19,3	18,8	18,8	18,9	18,2	17,6
muutos% ed.vuoteen		-2,2 %	0,0 %	0,2 %	-3,5 %	-3,3 %
Taidemuseo	8,5	10,7	10,7	12,6	10,5	11,8
muutos% ed.vuoteen		25,9 %	0,0 %	17,3 %	-16,6 %	12,7 %
Yleiset kulttuuripalvelut	18,2	17,9	17,9	18,0	17,4	16,9
muutos% ed.vuoteen		-1,8 %	0,0 %	0,7 %	-3,2 %	-3,0 %
Toimiala yhteensä	229,1	233,8	234,3	234,7	228,3	229,6
muutos% ed.vuoteen		2,1 %	0,2 %	0,2 %	-2,7 %	0,6 %

Tehokkuus ja taloudellisuus

Resurssit	2018	2019	ennuste 2019	2020	2021	2022
Henkilöstön määrä	1 588	1 590	1 600	1 605	1 605	1 635
Tuottavuus						
Tuottavuus - 2018=100	2018	2019	ennuste 2019	2020	2021	2022
Tuottavuusindeksi	100,0	93,9	108,3	122,0	117,7	124,7
Tilankäytön tehokkuus						
	2018	2019	ennuste 2019	2020	2021	2022
Tilojen kokonaispinta-ala htm2	317 962	317 987	317 987	327 525	336 181	349 261
Tilojen pinta-alamäärä (htm2) suhteessa asiakasmäärään	0,017	0,017	0,017	0,016	0,016	0,016

Käyttötalousosan taulukot

Kulttuuri ja vapaa-aika

	Käyttö	Talousarvio	Ennuste	Ehdotus	Talousarvio	Talous-	Talous-
	2018	2019	2019	2020	2020	suunnitelma	suunnitelma
	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	2021	2022
						1 000 €	1 000 €
Tulot yhteensä	29 689	29 385	32 928	32 622	32 622	31 622	34 222
Menot yhteensä	238 492	250 992	254 863	264 669	264 669	267 369	277 882
Toimintakate	-208 803	-221 607	-221 935	-232 047	-232 047	-235 747	-243 660
Tilikauden tulos	-208 803	-221 607	-221 935	-232 047	-232 047	-235 747	-243 660
Tilikauden ylijäämä	-208 803	-221 607	-221 935	-232 047	-232 047	-235 747	-243 660
Muutos, %							
Tulot		-1,0	12,1	11,0	11,0	-3,1	8,2
Menot		5,2	1,5	5,4	5,4	1,0	3,9

41001 Kulttuuri ja vapaa-aika

	Käyttö	Talousarvio	Ennuste	Ehdotus	Talousarvio	Talous-	Talous-
	2018	2019	2019	2020	2020	suunnitelma	suunnitelma
	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	2021	2022
						1 000 €	1 000 €
Tulot yhteensä	29 689	29 385	32 928	32 622	32 622	31 622	34 222
Menot yhteensä	204 663	213 951	217 822	225 612	225 612	228 312	238 825
Toimintakate	-174 973	-184 566	-184 893	-192 990	-192 990	-196 690	-204 603
Tilikauden tulos	-174 973	-184 566	-184 893	-192 990	-192 990	-196 690	-204 603
Tilikauden ylijäämä	-174 973	-184 566	-184 893	-192 990	-192 990	-196 690	-204 603
Muutos, %							
Tulot		-1,0	12,1	11,0	11,0	-3,1	8,2
Menot		4,5	1,8	5,5	5,5	1,2	4,6

41002 Kulttuurin laitosavustukset

	Käyttö	Talousarvio	Ennuste	Ehdotus	Talousarvio	Talous-	Talous-
	2018	2019	2019	2020	2020	suunnitelma	suunnitelma
	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	2021	2022
						1 000 €	1 000 €
Tulot yhteensä	0	0	0	0	0	0	0
Menot yhteensä	24 331	22 971	22 971	23 107	23 107	23 107	23 107
Toimintakate	-24 331	-22 971	-22 971	-23 107	-23 107	-23 107	-23 107
Tilikauden tulos	-24 331	-22 971	-22 971	-23 107	-23 107	-23 107	-23 107
Muutos, %							
Tulot		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Menot		-5,6	0,0	0,6	0,6	0,0	0,0

Esitykset kulttuurin laitosavustuksista on käsitelty kulttuuri- ja kirjastojaostossa 28.5.2019 (§ 14)

41003 Liikunnan laitosavustukset

	Käyttö	Talousarvio	Ennuste	Ehdotus	Talousarvio	Talous-	Talous-
	2018 1 000 €	2019 1 000 €	2019 1 000 €	2020 1 000 €	2020 1 000 €	suunnitelma 2021 1 000 €	suunnitelma 2022 1 000 €
Tulot yhteensä	0	0	0	0	0	0	0
Avustukset	9 498	14 070	14 070	15 950	15 950	15 950	15 950
Menot yhteensä	9 498	14 070	14 070	15 950	15 950	15 950	15 950
Toimintakate	-9 498	-14 070	-14 070	-15 950	-15 950	-15 950	-15 950
Tilikauden tulos	-9 498	-14 070	-14 070	15 950	-15 950	-15 950	-15 950
Muutos, %							
Tulot		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Menot		48,1	0,0	13,4	13,4	0,0	0,0

Esitykset liikunnan laitosavustuksista on käsitelty liikuntajaostossa 11.6.2019 (§ 13)

Määrärahat menolajeittain palvelukokonaisuuksittain

TAE 2020	2900 Kulttuuri- ja vapaa-aika	2910 Kulttuuripalvelut	2920 Liikuntapalvelut	2930 Nuorisopalvelut	2940 Kirjastopalvelut	2980 Toimialan yhteiset
1 000 €						
Myyntitulot	13 731	3 335	10 026	70	300	0
Maksutulot	336	186	50	0	100	0
Tuet ja avustukset	5 765	1 175	300	2 120	1 700	470
Vuokratulot	9 824	777	8 329	54	661	3
Muut tulot	2 967	1 534	50	502	860	21
Tulot yhteensä	32 622	7 007	18 755	2 746	3 621	494
Palkat	72 382	16 633	17 794	12 688	16 900	8 367
Muut henkilöstömenot	20 146	4 614	4 988	3 559	4 732	2 253
Palvelujen ostot	37 802	11 212	8 780	4 834	3 700	9 276
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	15 375	1 463	8 090	1 184	4 000	638
Avustukset	28 339	17 718	8 066	2 505	0	50
Vuokrat	51 465	9 702	22 977	5 914	11 185	1 687
Muut menot	103	75	17	3	9	-1
Menot yhteensä	225 612	61 417	70 712	30 687	40 526	22 270
Toimintakate	-192 990	-54 410	-51 958	-27 941	-36 905	-21 776